



Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Alumno: Pablo Paz

Mentor: Leonardo Gargiulo

Fecha: 22/10/2023

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Agradecimientos.....	4
3. Introducción y Metodología de la Investigación.....	5
3.1 Introducción.....	5
3.2 Marcos Conceptuales.....	6
3.3 Herramientas Utilizadas para la Investigación.....	6
4. Presentación de la Oportunidad de Negocio.....	8
4.1 Necesidad.....	8
4.2 Idea de Negocio.....	10
4.3 Rentabilidad.....	12
4.4 Innovación de Producto.....	12
4.5 Fit con el equipo Emprendedor.....	12
5. Análisis del Cliente.....	13
6. Nuestra propuesta de valor.....	18
7. Product Market Fit.....	20
8. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo.....	22
8.1 Tamaño de la Oportunidad.....	22
8.2 Competencia.....	24
8.3 Contexto.....	27
8.4 Industria Textil.....	32
9. El modelo de negocios.....	36
10. Go to Market Plan.....	38
11. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	42
12. Implementación del negocio.....	45
14. Requerimientos de inversión y resultados esperados.....	49
15. Condiciones para la viabilidad de negocio y Viabilidad financiera del negocio... 56	56
16. Fuentes y Bibliografía.....	59
17. Anexos.....	60

1. Resumen Ejecutivo



La pandemia, el home office y las nuevas tendencias de la moda han impulsado un nuevo concepto de vestimenta para el hogar que prioriza la comodidad y funcionalidad.¹

Este nuevo concepto conocido como Loungewear, tuvo un gran impulso durante el covid-19 y ahora se ha instalado a tal punto que prácticamente todas las grandes marcas han incorporado a sus colecciones propuestas de este estilo.²

En Argentina, algunas marcas han incorporado la categoría Loungewear dentro de sus colecciones, sin embargo aún no existe ninguna marca específica de este estilo de indumentaria. Nuestra marca Holiday Loungewear brindará una propuesta innovadora en este rubro, buscando posicionarse como la primera marca Argentina dedicada únicamente al Loungewear, de calidad y con estilo.

Nuestros potenciales clientes son las personas que le dan igual o más importancia al estilo, por sobre la comodidad. No toleran estar todo el día con un jogging viejo o en pijama.

El equipo emprendedor estará compuesto por Judith Illanes Diseñadora Textil UBA y Pablo Paz Ingeniero Industrial UCA.

La inversión inicial requerida será de 28 mil USD, será recuperada en el segundo año y para el quinto año se estima una rentabilidad de 60 mil USD anuales.

¹ Marcotrade: La era de la ropa cómoda y funcional

² Vogue: El Loungewear es el nuevo negro

2. Agradecimientos

A mi esposa Belén, por su apoyo incondicional, y por alentarme durante todo el proceso de este enorme desafío.

A mis padres Maria Ana y Alberto, quienes con su enorme esfuerzo y ejemplo me marcaron el camino.

A mis compañeros del MBA, con sus diferentes puntos de vista y aportes me han nutrido llevándome nuevas enseñanzas y conocimientos.

Al cuerpo docente de la Universidad de San Andrés, todas las materias fueron llevadas con destacable pasión, compromiso y profesionalismo, sinceramente gracias.

Al Director de Carrera Daniel Gonzalez Isolio, por acompañarnos, guiarnos y estar siempre presente.

A mi Tutor de trabajo final, Leonardo Gargiulo, por haberme guiado durante todo el desarrollo de este trabajo.

3. Introducción y Metodología de la Investigación

3.1 Introducción

El proyecto nace del deseo de emprender del equipo fundacional, Judith Illanez y Pablo Paz, durante el comienzo del MBA ambos conversaron sobre la posibilidad de hacer un proyecto juntos y en la primera reunión encontraron que compartían el interés de emprender en el mundo de la moda.

Las primeras reuniones se dieron en el 2020 todavía en pandemia, la industria de la moda se encontraba en pleno proceso de transformación y adaptación a la nueva realidad donde las personas pasaban mucho más tiempo en sus hogares.

La ropa para estar en casa que hasta ese momento tenía una presencia muy discreta pasó a tomar un rol protagónico en ventas y revistas de moda, fue al mismo tiempo un boom y el salvavidas de la industria durante la pandemia.

Este boom mundial sumado a la falta de ofertas en argentina fueron determinantes para la génesis del proyecto. Si bien en el 2021 comenzó el fin de la pandemia y la gente pasó a estar menos en su casa, las ventas de ropa para estar en casa siguieron impulsando los beneficios del negocio textil.³

El crecimiento en las ventas de Loungewear en el mundo sumado a los nuevos hábitos de consumo con mayor participación de canales online definieron los dos pilares del proyecto, la venta de Loungewear en Argentina con fuerte foco en la venta Online.⁴

³ El País: Uniqlo supera los beneficios operativos pre pandemia.

⁴ Cámara Argentina del Comercio Electrónico: Reporte anual 2022

3.2 Marcos Conceptuales

El siguiente proyecto busca evaluar la factibilidad y el potencial del negocio propuesto en el actual contexto que se presenta en Argentina.

Primero identificamos una oportunidad de negocio y desarrollamos un anteproyecto de solución para el problema.

Luego utilizamos las herramientas de negocios mencionadas a continuación para validar nuestra propuesta, determinar su alcance y rentabilidad.

3.3 Herramientas Utilizadas para la Investigación

La Industria y Mercado

Las Cinco Fuerzas de Porter:

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis para investigar las oportunidades y amenazas en una industria determinada. Este modelo fue desarrollado por Michael E. Porter y publicado en su libro "Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores" en 1982.

Análisis PESTEL:

Analiza el contexto general más allá de la industria en particular, estudiando en detalle los siguientes componentes del contexto: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico, Legal. Segmentación: Se utiliza la segmentación para la correcta identificación del mercado potencial, su tamaño en cantidad de personas, en posibles inversiones, sus características y cambios dinámicos en el tiempo.

La Propuesta de Valor

Business Model CANVAS:

El modelo CANVAS de Osterwalder es un formato práctico para analizar la creación, entrega y captación de valor de una propuesta de negocios, considerando 9 elementos clave: Segmentos, Propuesta, Canales, Relaciones, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave, Costos, Ingresos.

Plan de Marketing

Marketing Mix – Las 4 P:

Aunque el modelo es de 1960, y se han propuesto diversas mejoras y agregados al mismo, su simplicidad es efectiva en identificar los elementos básicos del posicionamiento de un producto o servicio a través de la consideración de los componentes de sus 4 elementos: Producto, Precio, Plaza (distribución), Promoción.

Plan Financiero

Método de evaluación de flujos descontados Adjusted Present Value (APV):

Considera el valor presente de flujos futuros de una inversión, para comparar dichos flujos con la inversión requerida y determinar si la propuesta crea valor económico o no.

4. Presentación de la Oportunidad de Negocio

4.1 Necesidad

Queremos resolver la necesidad de las personas de estar cómodos y verse bien en sus hogares.



Hoy en día nuestros potenciales clientes compran este estilo de ropa cuando están de viaje porque consiguen opciones lindas a valores competitivos, o recurren a lo que tienen en su guardarropa, por ejemplo joggings o pijamas, que en muchos casos no cumplen un estándar de confort y estilo que resuelva por completo el problema.

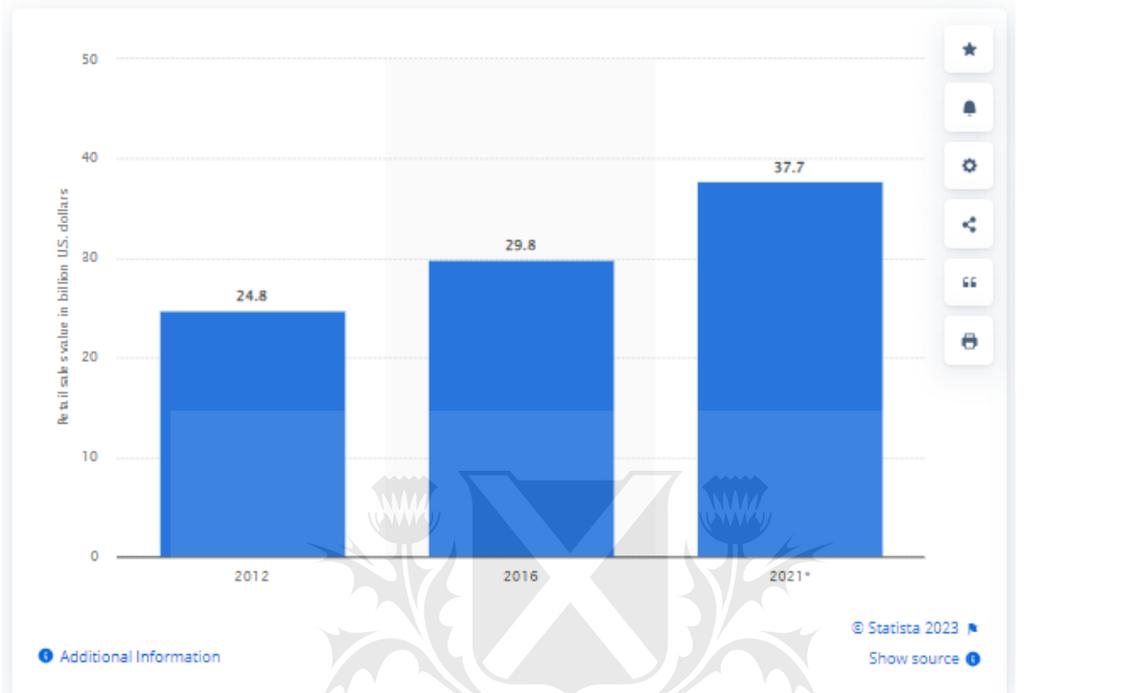
Si bien no hay datos en Argentina sobre ventas de Loungewear, en Estados Unidos y Europa las ventas de Loungewear representan entre el 6% y 9% del total de ventas de indumentaria lo que demuestra que la necesidad está presente y será nuestro desafío el de convencer a nuestros clientes sobre las virtudes del Loungewear y como él mismo les hará mejorar su forma de vivir.⁵

De acuerdo al sitio Statista.com las ventas de Loungewear han crecido un 58% desde 2012 alcanzando los 37.7 billones de USD.

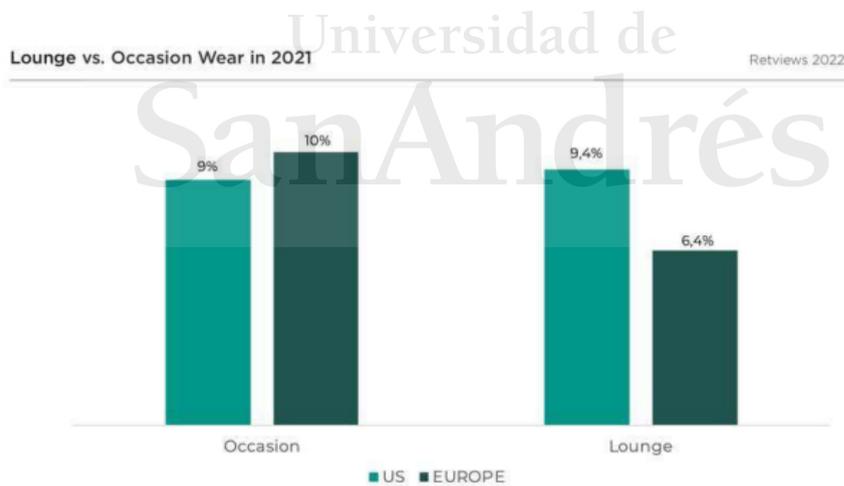
⁵ El Loungewear desafía la moda pasajera.

Retail & Trade > Fashion & Accessories

Retail sales of the loungewear market worldwide from 2012 to 2021 (in billion U.S. dollars)



Fuente: Statista.com⁶



Fuente: Fashion Network “El loungewear desafía la moda pasajera” Feb. 2022

⁶ <https://www.statista.com/statistics/734435/global-loungewear-market-retail-sales-value/>

4.2 Idea de Negocio

Nos proponemos desarrollar una marca de ropa de Loungewear pensada para estar en el hogar. Ropa cómoda, funcional y con estilo.

Dentro de esta línea hay subcategorías, que se dividen principalmente en Daywear y Nightwear.

El Daywear consiste en ropa para usar durante el día, puede ser ropa elegante y cómoda para hacer home office, o estilo buzo y jogging para hacer tareas de la casa con posibilidad de salir a la calle, también dentro de esta subcategoría se encuentra el active wear, que es ropa para hacer deporte o yoga dentro del hogar.

El Nightwear es principalmente ropa para dormir, pijamas con estilo que también pueden servir para ver una película en el living del hogar.

A continuación mostramos algunas referencias de estos estilos:

Daywear:



Daywear activewear:



Sleepwear / Nightwear:



H O L I D A Y buscará posicionarse de forma rápida en el mercado como la primera marca de Loungewear de Argentina. El posicionamiento se realizará por canales digitales, con opciones simples de compra online y entrega a domicilio en 24hs. La construcción de marca va a ser nuestro mayor activo, diferencial con competidores y traccionador de ventas. La incorporación de la palabra Loungewear en el nombre de la marca es una decisión estratégica que nos ayudará a cumplir nuestro objetivo.

Comenzaremos con un Showroom ubicado en CABA en zona ABC1 donde se pueda conocer la marca, probar nuestros productos y realizar cambios.

Buscamos impactar con nuestra propuesta y que la compra se pueda concretar sin ningún tipo de trabas y con garantía por no satisfacción o necesidad de cambio.

4.3 Rentabilidad

Nuestro objetivo es que el negocio sea rentable y autosustentable luego del primer año.

Durante los primeros 2 años nuestro objetivo será que se instale la marca y el concepto para que el proyecto se consolide, realizar los ajustes que sean necesarios en el modelo de negocio de forma tal que luego podamos iniciar una segunda etapa de inversión y expansión sobre un negocio con bases sólidas y una dinámica probada.

4.4 Innovación de Producto

La innovación de nuestro producto estará dada en que las prendas que ofreceremos estarán 100% desarrolladas para usar en el hogar. Ofreciendo un confort, calidad y estilo que destaque sobre nuestros competidores.

La construcción de una marca exclusiva de Loungewear para hombres y mujeres también es un concepto innovador ya que no existen otras marcas argentinas con estas características.

4.5 Fit con el equipo Emprendedor

Consideramos que uno de los puntos fuertes de este proyecto es el fit con el equipo emprendedor, Judith y Pablo han logrado encontrar en H O L I D A Y ese desafío que los motiva y donde ven un potencial para aplicar sus conocimientos y experiencia.

El equipo además cuenta con todos los conocimientos técnicos y experiencia en el rubro necesarias para poder resolver los problemas que se puedan presentar y desarrollar un modelo de negocio innovador que se destaque de la competencia.

5. Análisis del Cliente

Nuestros clientes son hombres y mujeres que quieren estar en su casa vestidos de forma cómoda y con estilo.

El problema de nuestros clientes es que en Argentina no existe una marca de indumentaria especializada en este tipo de ropa, por lo que la misma no es fácil de conseguir.

Por estos motivos nuestros potenciales clientes compran estos productos cuando están de viaje en marcas como Uniqlo, H & M y Zara entre otras, pocas veces logran encontrar opciones en Argentina que cumplan con los requerimientos de estética y calidad que los satisfaga.

Estas personas valoran y tienen la necesidad de estar bien vestidos para ellos y para sus seres queridos, no admiten estar todo el día en pijama o jogging, o con ropa vieja que les queda cómoda.

Hoy en día las opciones más comunes que tienen son jeans, joggings o pijamas, que son prendas pensadas para ser usadas en el exterior o para dormir, ninguna de estas opciones cumple al 100% la idea de estar cómodos y con estilo.

Nuestros clientes van a ser personas solteras, o en pareja, y familias de clase media y alta, que pasan tiempo en su casa y valoran estar bien vestidas, de forma cómoda y con estilo.

Arquetipo de Persona:



Pablo es profesional, tiene 40 años y un buen trabajo en una reconocida empresa y lo que más le gusta realizar en su tiempo libre es pasar tiempo con su pareja, amigos y familiares.

Pablo vive con su pareja Belu, ella es arquitecta y durante la semana va a la oficina o visita obras, en cambio Pablo trabaja desde su casa, solo va a la oficina una o dos veces por semana cuando tiene reuniones.

A Pablo le gusta verse bien, aprovecha cuando hace viajes al exterior para comprar ropa en Uniqlo, H & M ú otras marcas. No le gusta comprar ropa en los shoppings porque le resulta excesivamente cara en comparación a la ropa que consigue en el exterior.

Cuando Pablo hace Homeoffice opta por usar jeans y alguna remera o camisa, si bien no es la opción más cómoda para Pablo es importante verse bien y sentir que está vestido dignamente. Su pareja hace un gran esfuerzo recorriendo obras durante el día, y para Pablo es importante estar bien vestido cuando ella vuelve del trabajo.

Uno de los programas favoritos de Pablo es ver series con Belu, los fines de semana, o en la semana antes de irse a dormir.

Las principales preocupaciones de Pablo son la falta de tiempo y el no poder mantener su nivel de vida. Pablo aspira a tener un mejor empleo o emprender un negocio, que le permita cumplir su sueño de tener una familia y una casa con pileta.

Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta estratégica creada por Dave Gray que nos ayuda a comprender y ponernos en el lugar del cliente, esto nos ayudará a darle una mejor solución a sus necesidades.

Usuario



Piensa y siente

- Le importa estar en su casa con comodidad y estilo.
- Siente bienestar al estar vestido lindo y cómodo.
- Le importa estar bien vestido, acorde a la ocasión.
- Quiere lucir bien para el resto.

Dice y hace

- Tiene una vida social activa, le gusta salir, y también le gusta disfrutar de estar en su casa.
- Valora la comodidad, funcionalidad y elegancia.
- Valora estar en su casa y disfruta las pequeñas cosas.
- Le gusta ver series en su casa
- Realiza compras online

Oye

- Sus conocidos cuentan sus experiencias cuando compran algo novedoso.
- Su entorno cercano lo ayuda a comprarse ropa.

Ve

- Presta atención a cómo se viste la gente en la calle.
- Se fija en cómo se viste su entorno.
- Mira series y redes sociales.

Duele

- Teme no poder sostener su nivel de vida.
- Verse mal lo deprime.
- Teme a que lo vean como una persona que no tiene éxito.

Aspira

- Aspira a ser visto como exitoso.
- Quiere estar a la moda.
- Verse bien le da seguridad y confianza

Segmentación

Para determinar los segmentos sociales, analizamos la situación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual de la sociedad Argentina. También tuvimos en cuenta nuestro arquetipos de clientes y mapa de empatía.

Geográficamente:

Argentina

Barrios de CABA ABC1: Recoleta, Palermo, Belgrano y Nuñez

Localidades del conurbano ABC1: San Isidro, Pilar, Tigre y Benavídez

Demográfica:

Mujeres y hombres desde 18 hasta 45 años.

Educación: Estudiantes o graduados universitarios

Estatus social: Clase media alta, ABC1 y 2.

Psicográfico:

Segmento con una vida social activa, que valora estar en su casa con comodidad, funcionalidad y estilo.

Conductual:

Valora vestirse bien, les gusta tener lo mejor y lo que está a la moda, se dejan influenciar por las nuevas tendencias.

Validación

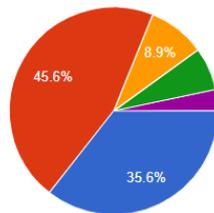
El proceso de validación se realizó mediante una encuesta a familiares, amigos y conocidos, dentro de nuestro segmento target. Con la encuesta buscamos conocer las preferencias de nuestros potenciales clientes, validar la idea de negocio y el producto.⁷

⁷ Anexo I Encuesta de Validación

En cada pregunta utilizamos fotografías para explicar mejor nuestra propuesta y que los encuestados tuvieran referencias sobre el estilo y la idea del negocio.

El Loungewear es ropa cómoda, funcional y con estilo para estar en tu casa.
¿Lo adoptarías?

90 respuestas



- Seguro, me encanta la idea y siento que lo necesito.
- Creo que sí, me gustaría tener un conjunto de este estilo de ropa.
- No estoy seguro, si consigo algo que me guste a buen precio podría probar.
- No lo adoptarías, con lo que tengo estoy bien.
- Puede ser, no sé, si me veo usando esta ropa, pero si consigo algo que m...

Al consultar si adoptarían este estilo de ropa un 81% nos brindó una respuesta afirmativa.

¿Cuán importante es para vos estar con ropa cómoda en tu casa?

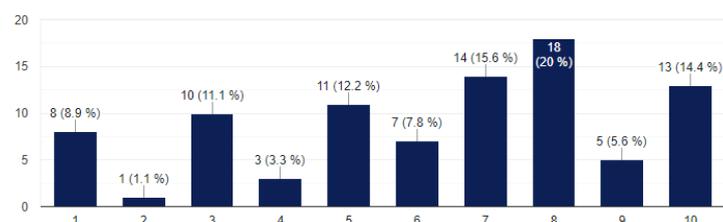
90 respuestas



Al consultar sobre la importancia que le dan a la comodidad y el lucir bien vestidos en su casa, la balanza se inclinó hacia la comodidad, más de un 90% manifestó que le es muy importante estar cómodos, contra un 60% por ciento que valora estar vestidos con estilo en sus hogares.

¿Cuán importante es para vos estar vestido con estilo y canchero en tu casa?

90 respuestas



6. Nuestra propuesta de valor

HOLIDAY ofrece prendas confortables, de calidad y con estilo, para usar en el hogar. Un diferencial de nuestra propuesta será que vamos a ser una marca 100% de indumentaria para estar en casa, actualmente no hemos encontrado otras marcas en Argentina que se dediquen 100% a este segmento por lo que puede que lleguemos a ser los primeros en posicionarnos como exclusivos en esta categoría.

Las características que nos harán únicos serán que cada prenda será diseñada cuidadosamente con el fin de lograr prendas que duren y cumplan con los altos estándares de confort y estilo establecidos por la marca.

El beneficio que buscamos acercar a nuestros clientes es que puedan acceder a este tipo de indumentaria de forma simple, rápida y a un costo competitivo.

La marca también se caracterizará por tener una fuerte presencia online y un sistema de compras simple, rápido y con garantía de satisfacción.

Tendremos un local ubicado en Recoleta donde nuestros clientes podrán ver nuestros productos, probarlos y realizar cambios.

MVP

Para determinar el MVP buscamos generar una experiencia lo más completa posible del proyecto final. Esto incluye el desarrollo de las siguientes acciones:

- Desarrollo de marca, nombre de la marca y logo.
- Desarrollo de Instagram con fotografías de los productos y promocionales.
- Desarrollo de sitio online, con stock de productos para la venta.
- Alquiler de Showroom en Recoleta
- Desarrollo de línea de producto 1 Remera, 1 Pantalón y 1 Buzo y 1 pantalón para mujer y hombre, para determinar las características de los mismos nos basamos en las preferencias expresadas en la encuesta de validación.

Producto

Mujer	Gris	Blanco	Negro	Azul	Celeste	Rosa
Remera lisa	1	1	1	1	0	1
Short	1	0	1	1	0	1
Pantalón largo	1	0	1	1	0	1
Buzo	1	0	1	1	0	1

Hombre	Gris	Blanco	Negro	Azul	Celeste	Rosa
Remera lisa	1	1	1	1	1	0
Short	1	0	1	1	1	0
Pantalón largo	1	0	1	1	1	0
Buzo	1	0	1	1	1	0

Cantidad de Productos		34		
Talles	S	M	L	XL
Total SKU	136			

El MVP además de darnos la posibilidad de medir la recepción de la marca en los potenciales clientes nos ayudará a definir y poner en marcha el modelo de negocio.

El MVP se probará con familiares y amigos dos meses antes de lanzar el proyecto al mercado, esto nos dará una validación real de la marca y determinará los puntos a corregir y continuidad del negocio.

7. Product Market Fit

Value Proposition Canvas

Un Value Proposition Canvas es una herramienta donde comparamos las necesidades de nuestros clientes con el producto o servicio que les ofrecemos. Esta herramienta se utiliza para asegurar que nuestro producto va a satisfacer las necesidades del cliente.

Perfil de Cliente

Customer Jobs:

El cliente busca encontrar ropa para usar en el hogar que sea cómoda, elegante y de buena calidad.

Pains:

- Lo deprime estar mal vestido en su casa o con ropa vieja.
- Le resulta muy difícil conseguir este tipo de prendas ya que en el país no hay marcas que se dediquen específicamente a este rubro, y la oferta disponible de otras marcas es muy acotada.

Gains:

Vestirse bien en su hogar le da seguridad y confianza, además de que estar vestido cómodo y a la moda le da una sensación de bienestar.

Mapa de Valor

Producto:

Marca de indumentaria diseñada para estar en el hogar, cómoda, a la moda y de calidad.

Pain Relievers:

Ropa cómoda, de calidad y a la moda para usar en el hogar que pueda comprar de forma fácil.

Gain Creators:

Satisfacción del cliente, buena calidad,



8. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

8.1 Tamaño de la Oportunidad

Para analizar el tamaño del mercado y potencial del negocio utilizaremos la herramienta TAM SAM SOM. La herramienta será aplicada para evaluar el mercado Masculino en la República Argentina, siendo nuestros clientes consumidores finales.

TAM, Total Addressable Market:

En Argentina no hay datos sobre ventas de Loungewear, para poder estimar nuestro TAM utilizaremos cifras de Estados Unidos y Europa donde las ventas de Loungewear representan entre el 6% y 9% por sobre el total de ventas de indumentaria. Supondremos que en Argentina con promoción y oferta de productos las ventas podrían ser del 3% en un plazo de 2 años.

Las cifras del INDEC⁸ sobre ventas de indumentaria, calzado y marroquinería en centros de compras indican un total aproximado de ventas de indumentaria en CABA y GBA de 400 millones de USD para el último año.

Volviendo a la suposición inicial donde en la Argentina el 3% del total de ventas indumentaria podría ser de Loungewear, concluimos que en CABA y GBA nuestro TAM será de 12 millones de USD.

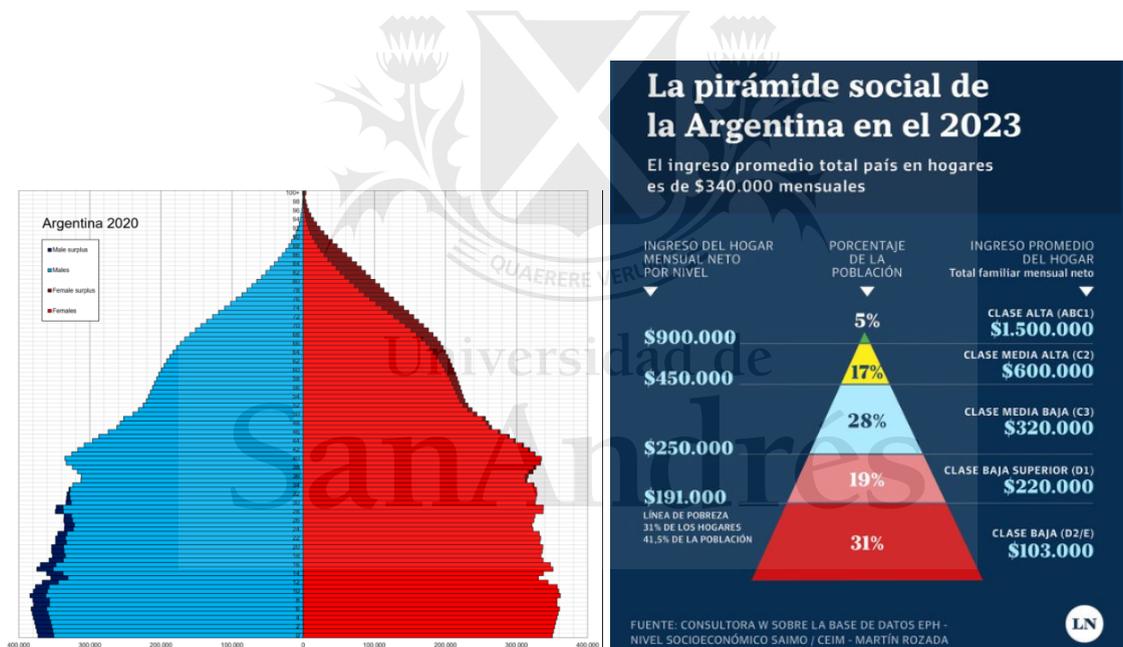
⁸ INDEC Encuesta nacional de centros de compras. Junio de 2023

SAM, Served Available Market:

De acuerdo al Censo realizado en 2023 en la Argentina viven 46 millones de personas. CABA cuenta con una población de 3.5 millones y AMBA de 15 millones. Esto da un total de 18.5 millones en CABA y AMBA, un 40% de la población total.

Analizando la pirámide demográfica y social encontramos que nuestro segmento target de entre 18 a 45 años representa el 36% de la población.

Por último la pirámide nos indica que nuestro target ABC1 y ABC2 representa el 22% de la sociedad.



Concluimos que nuestro SAM es de 1.4 millones de hombres y mujeres entre 18 y 45 años ABC1 y ABC2, que viven en CABA y AMBA.

Haciendo una relación directa de nuestro TAM, entre la cantidad de habitantes en argentina y la población de CABA y GBA 40%, nos da un volumen de mercado de 4,8 millones de USD.

SOM, Serviceable Obtainable Market:

Considerando que no contaremos con el presupuesto suficiente para llegar a estos 2.4 millones de potenciales clientes, determinamos enfocarnos en un SOM de 20 mil potenciales clientes para el quinto año del proyecto. Para esto utilizaremos nuestro presupuesto de marketing en campañas específicamente diseñadas para nuestro segmento target.

Instagram Ads nos ayudará a conocer las impresiones diarias y de esta forma podremos saber si estamos alcanzando nuestro a nuestro SOM.

8.2 Competencia

Al momento no encontramos un competidor directo en Argentina con nuestro mismo modelo de negocio propuesto, el de ser una marca 100% de loungewear para hombres y mujeres.

A continuación detallamos tres marcas que si bien actualmente no serían nuestra competencia por tener propuestas distintas, con algún cambio estratégico podrían entrar en zona de competencia con nuestra marca.

oh! pima



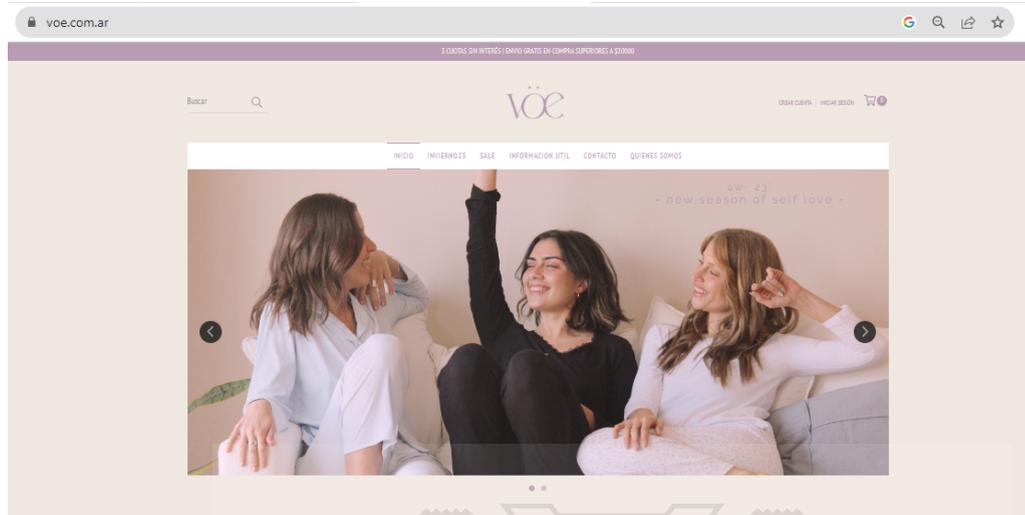
Marca que fabrica todas sus prendas en algodón calidad PIMA, tiene ropa para hombre y mujer, básicos para usar tanto en la calle como en casa, también cuentan con una línea de pijama. Oh Pima se define como una colección de básicos de algodón de excelente calidad Peruano, calidad inigualable con simpleza de líneas y colores. Comenzó con venta online y hoy en día cuenta con dos locales en Recoleta. Vemos que tendremos similitudes en el modelo de venta online y tamaño del negocio. Sin embargo los conceptos son distintos, Oh Pima tiene una orientación más femenina y su fuerte son los pijamas. No lo consideramos competencia ya que nuestra marca tendrá una estética distinta y una gama más amplia de productos.

Caro Cuore



Si bien Caro Cuore es una marca conocida por confeccionar ropa interior de mujeres, dentro de su catálogo tienen una línea de ropa para hombres y mujeres para estar en casa con un estilo muy actual y la buena calidad que caracteriza a la marca. Si bien consideramos que nuestro modelo de negocio tiene un posicionamiento muy diferente, vemos en Caro Cuore un potencial competidor muy fuerte si existiera en ellos una voluntad de crear una nueva marca de Loungewear. Ya que tienen una estructura y el know how necesario que les podría permitir posicionarse fuertemente en el negocio de Loungewear rápidamente.

Vöe



Voe es una empresa argentina fundada por Bettina y Julieta, madre e hija. La empresa tiene solo ropa femenina y dentro de su colección tienen pijamas, batas y pantuflas.

Realizan sólo venta online, no cuenta con showroom. Cuentan con una política de devolución con costo a cargo del cliente, y un punto de retiro en Belgrano.

Si bien consideramos que esta marca puede llegar a competir con la línea femenina de HOLIDAY, nuestra propuesta tendrá las siguientes ventajas sobre Vöe:

- Showroom donde nuestros clientes podrán conocer la marca, productos y probarse las prendas.
- Garantía de satisfacción, política de cambios y devolución sin costo para el cliente.
- Indumentaria para hombres y mujeres.

8.3 Contexto

El siguiente análisis de contexto nos ayudará a conocer las variables fuera de control que impactarán en el día a día de nuestro modelo de negocio. Conocer el contexto y poder adelantarnos a posibles cambios en el mismo nos ayudará a tomar mejores decisiones estratégicas y operativas.

Para analizar el contexto utilizaremos la herramienta PESTEL, y luego determinaremos mediante un análisis FODA cuáles son las posibles oportunidades y amenazas.

Político

En los últimos años la Argentina no logra encontrar un rumbo político estable, el común denominador de los últimos años es la incertidumbre política que está generando estragos en la sociedad y en la economía.

Luego de las elecciones PASO 2023 casi un 70% del electorado ha optado por partidos de la oposición, por lo que se espera un cambio de gobierno por un partido con tendencia a la derecha y a facilitar el desarrollo de negocios y puestos de trabajo.

El modelo político actual ha puesto normativas que dificultan las importaciones, esto sumado a la fuerte devaluación del peso en comparación al dólar y otras monedas de la región, ha impulsado la industria nacional llevando a los talleres e industrias textiles a una capacidad de ocupación plena y a la generación de nuevos trabajos.

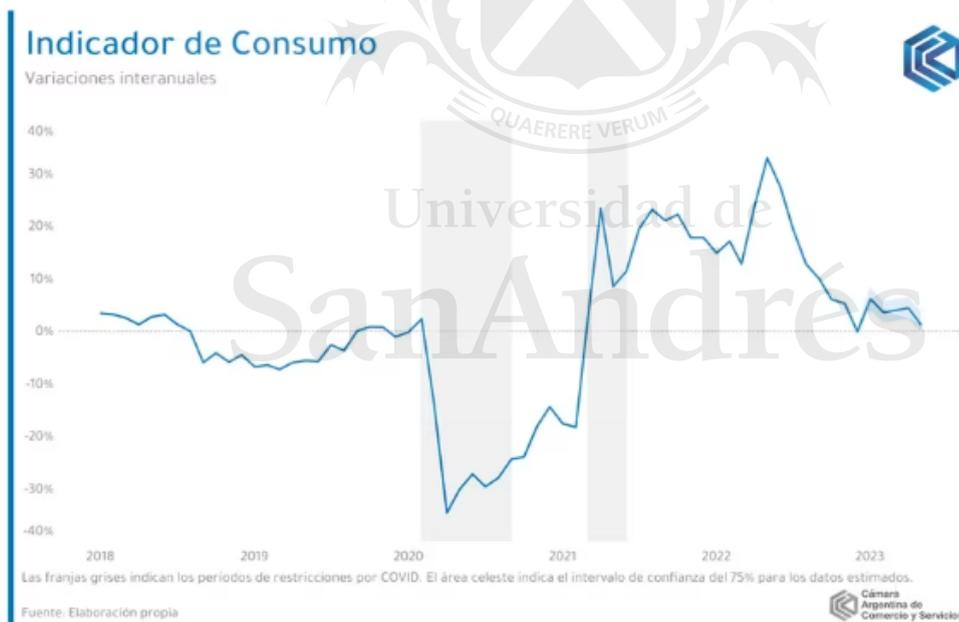
Se desconoce si los próximos gobiernos seguirán tomando estas medidas para proteger la industria nacional, como por ejemplo la restricción actual de importar producto terminado de China, deberemos estar alerta a las futuras medidas y en caso que se de una apertura a las importaciones deberemos evaluar sustituir los productos de fabricación nacional por productos de otros países.

Económico

La Economía Argentina se encuentra atravesando una crisis Política/Económica traccionada principalmente por el impacto de la gran inflación que tiene el país.

La situación es de incertidumbre, con una población sufriendo la reducción de su poder adquisitivo y un 40% de la población por debajo de la línea de pobreza. (INDEC 30/03/23. Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2022)⁹

Si bien esta crisis impacta negativamente en el consumo generando un decrecimiento en su variación, el factor “sacarse los pesos de encima” juega un rol clave, manteniendo los niveles de consumo aún con una tasa positiva de variación.



El contexto económico deberá ser analizado constantemente para tomar las decisiones estratégicas del negocio, deberemos tener un modelo de negocio que pueda responder de forma ágil a los posibles cambios y ante la incertidumbre deberemos poder desarrollar rápidamente planes alternativos antes posibles cambios económicos.

⁹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_2302A7EBAFE4.pdf

Social

La situación social del país es compleja, se observa un aumento de la pobreza alcanzando al 40% de la sociedad. La clase media está siendo afectada por los aumentos de precios y pérdida del poder adquisitivo. La clase media alta y alta nuestros potenciales target, también se ven afectados y hace que cambien sus hábitos de consumo.

La práctica de comprar ropa en el exterior si bien se mantiene según las cifras de indec el turismo emisor ha tenido una recuperación desde el 2020, pero sin alcanzar los niveles pre pandemia.

Tecnológico

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico informa mediante su reporte “Los Argentinos y e-commerce”¹⁰ como año a año crece la cantidad de compradores online, y además sus frecuencias de compra, para el 2022 se sumaron 1.085.540 compradores online, alcanzando un total estimado de 22 millones de compradores online.

Este número se ve impulsado por la expansión de la población conectada a internet y las mejoras que se vienen desarrollando en cuestión de facilidad y logística para realizar comprar online.

El rubro de nuestro negocio (Indumentaria no deportiva) este año quedó por primera vez en el primer puesto en cantidad de ventas, los últimos dos años había ocupado el segundo puesto, lo cual es un dato muy alentador para nuestro negocio

¹⁰ <https://cace.org.ar/estadisticas/>

<p>1° </p> <p>2° 2021 2° 2020</p> <p>Indumentaria (no deportiva)</p>	<p>2° </p> <p>1° 2021 1° 2020</p> <p>Indumentaria y art. deportivos</p>	<p>3° </p> <p>5° 2021 22° 2020</p> <p>Entradas a espectáculos y eventos</p>	<p>4° </p> <p>14° 2021 21° 2020</p> <p>Pasajes y turismo</p>	<p>5° </p> <p>7° 2021 4° 2020</p> <p>Celulares y accesorios</p>
<p>6° </p> <p>3° 2021 3° 2020</p> <p>Alimentos y bebidas</p>	<p>7° </p> <p>9° 2021 15° 2020</p> <p>Movilidad y transporte</p>	<p>8° </p> <p>4° 2021 7° 2020</p> <p>Contenidos audiovisuales y Software</p>	<p>9° </p> <p>6° 2021 9° 2020</p> <p>Cursos, carreras, seminarios, etc.</p>	<p>10° </p> <p>13° 2021 11° 2020</p> <p>Productos de belleza y cuidado personal</p>

Medioambiental

En las industrias y en la sociedad la concientización sobre el impacto ambiental es cada vez mayor. Las noticias sobre la contaminación de las industrias textiles son frecuentes, y las mismas están catalogadas como una de las industrias que mayor contaminación generan al planeta.

La contaminación proviene principalmente del proceso de teñido, pero también por la energía requerida para la producción y las grandes cantidades de agua necesarias para que crezca el algodón, la principal materia prima.

A esto le debemos que la producción de fibras textiles se ha casi duplicado desde el 2000 al 2020, de 58 a 108 millones de toneladas a nivel mundial, esto se debe a que las prendas ya no son un bien pensado para durar muchos años, sino que la baja de los costos y la calidad hacen que las prendas se usen una o dos temporadas.

Las grandes marcas y la sociedad se están haciendo eco de la sociedad y se están generando algunas soluciones para disminuir la contaminación, el reciclado de prendas y materiales, la utilización de colorantes naturales, y prendas confeccionadas con responsabilidad ambiental son algunas de las propuestas para disminuir la contaminación que más se escuchan.

Por estos motivos consideramos necesario abordar la cuestión ambiental en nuestros procesos y tomar las acciones que estén a nuestro alcance para generar el mínimo impacto ambiental posible.

Legal

El contexto local para emprender un negocio es complejo, existe una presión impositiva muy alta y falta de crédito.

La contratación de empleados también tiene una alta carga impositiva, de cargas sociales y aportes.

Al poner nuestro enfoque en la venta online y en principio solo contaremos con un showroom por lo que la cantidad de empleados va a ser baja.

FODA

Para analizar la posición de nuestro negocio en relación con el contexto realizamos un análisis FODA que nos permitirá identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en nuestro negocio, esto nos permitirá desarrollar un plan de acción estratégico para poder capitalizar las oportunidades, resguardarnos de las amenazas, y tomar acciones para preservar nuestras fortalezas y tomar medidas para que nuestras debilidades no impacten de forma negativa en el negocio.

Fortalezas	Debilidades
Marca dedicada de forma exclusiva al Loungewear	Segmento de ropa no habitual, falta de hábito en la sociedad en el uso de estas prendas.
Producto: Prendas de calidad, con estilo y durables.	Marca nueva, desconocida, sin antecedentes
Experiencia de compra Online muy fácil en 3 pasos.	Falta de crédito, estructura chica multitasking.
Garantía de satisfacción, posibilidad de cambio o devolución.	Volúmenes de confección iniciales chicos, impide trabajar con proveedores mayoristas, de confección

	y materia prima.
Imagen de marca cuidada, similar a una marca internacional.	No cuenta con fabricación propia.
Oportunidades	Amenazas
Posicionamiento como la primer marca 100% de Loungewear	Apertura de importaciones y que los clientes puedan comprar en sitios online de marcas internacionales con bajos costos de importación y envío a domicilio.
Potencial de atención de los clientes por ser una marca nueva e innovadora	La creación de nuevas marcas de Loungewear impulsadas por grandes marcas nacionales.
Expandir la marca a otras ciudades de la región.	Una crisis económica que impida a la clase media a acceder a productos de Loungewear, por no ser de primera necesidad.

8.4 Industria Textil

La industria textil es un sector económico que se dedica a la producción de una amplia variedad de productos textiles, desde telas y tejidos hasta prendas de vestir y productos textiles para el hogar. Esta industria desempeña un papel fundamental en la economía mundial y ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia.

La base de la industria textil es la fabricación de telas y tejidos a partir de diferentes tipos de fibras, como algodón, lino, seda, lana, poliéster y muchas otras. Estas fibras se hilan, tejen o tricotan para crear una amplia gama de tejidos con diferentes texturas, colores y propiedades.

La industria textil abarca la confección de prendas de vestir para hombres, mujeres y niños. Esto incluye desde ropa de moda hasta uniformes industriales y trajes a medida. Las prendas se diseñan, cortan, cosen y ensamblan en diferentes fábricas de confección.

Situación actual en Argentina y perspectivas futuras

La industria textil argentina ha experimentado una recuperación en su producción en los últimos años. Según un informe presentado por la Fundación Pro Tejer durante la 17 edición de su convención anual, la industria textil argentina concluyó el 2021 con inversiones por 200 millones de dólares americanos.

A pesar de esto, sus bienes de capital encararon aumentos de costos y disminución en el consumo de indumentaria. Los sectores de agro textil e indumentaria recuperaron los niveles previos a la pandemia del Covid-19, y con respecto a 2019, ya están con tres puntos a favor

Argentina cuenta con una industria textil que emplea un gran número de mujeres. En indumentaria, ellas representan más de la mitad del sector laboral y más del 20% en la manufactura de textiles. El país cuenta con 5.600 empresas en dicha cadena de valor, contando con una fuerza laboral directa de más de 300.000 personas.

Desde el punto de vista del consumidor, Argentina también está experimentando cambios significativos. Cada vez más, las firmas solicitan mayor producción sustentable, mayor utilización en fibras naturales, por tanto, amigables con el medio ambiente, y condiciones laborales que sean dignas para los trabajadores.

En cuanto a las importaciones, la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria reportó que en enero de 2022 las importaciones de este rubro aumentaron en 85,6% en dólares y 102,9% en kilogramos respecto al mismo periodo en 2021.

Cadena de valor

La cadena de valor de la industria textil argentina es extensa e involucra múltiples etapas y actores. Según la Fundación ProTejer, una organización sin fines de lucro cuya misión es asistir, desarrollar, contener e integrar a la cadena de valor agroindustrial textil y de confecciones de la República Argentina, la cadena de valor se puede describir de la siguiente manera:

Obtención de materias primas naturales: Esta es la primera etapa en la que se obtienen las materias primas necesarias para la producción textil. Las materias primas pueden ser algodón, lana, seda, entre otros.

Producción: En esta etapa, las materias primas se transforman en hilos y tejidos. Esto puede implicar procesos como el hilado, el tejido y el teñido.

Confección: Los tejidos producidos se utilizan para confeccionar prendas de vestir y otros productos textiles.

Comercialización: Los productos terminados se venden a los minoristas o directamente a los consumidores.

Consumo: Los consumidores compran y utilizan los productos textiles.

Cada una de estas etapas agrega valor al producto final. Además, cada etapa de la cadena de valor puede implicar diferentes tipos de empresas, desde pequeñas empresas familiares hasta grandes corporaciones multinacionales.

Es importante mencionar que cada vez más, las firmas solicitan mayor producción sustentable, mayor utilización en fibras naturales, por tanto, amigables con el medio ambiente, y condiciones laborales que sean dignas para los trabajadores.

Posición de Holiday en la cadena de valor

Análisis de Porter

Un análisis de Porter es una herramienta que se utiliza para evaluar la estructura de una industria y determinar su nivel de competencia. Este análisis se basa en cinco fuerzas: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Alta:
- No hay barreras significativas.
- Baja inversión para ingresar al mercado.
- Apertura de importaciones a marcas extranjeras.



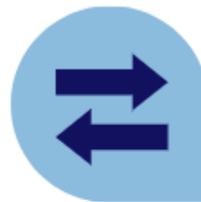
Poder de negociación de los proveedores

- Medio/Alto:
- Los buenos proveedores imponen costo, cantidades de fabricación o materia prima y tiempos de entrega.



Poder de negociación de los clientes

- Medio:
- Si bien en la venta minorista no se da una situación de negociación con el cliente final, deberemos tener una propuesta atractiva para que nos elijan.



Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Media
- Existen prendas en los hogares y de otras marcas que pueden llegar a brindar una sensación de bienestar y comodidad, y que sean adecuadas para usar en el hogar.



Rivalidad entre los competidores

- Media
- Existen grandes marcas que venden artículos de loungewear y también pequeñas marcas que ofrecen productos similares.

Universidad de

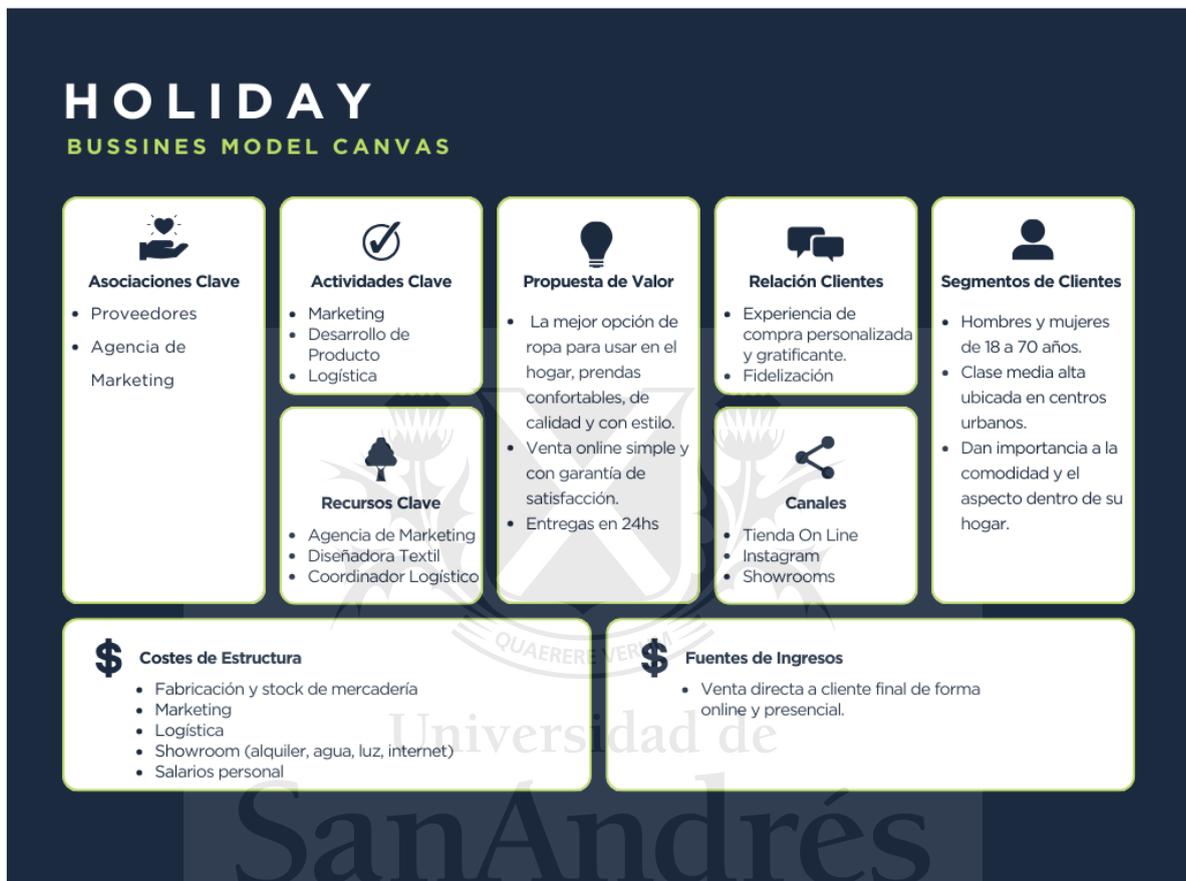
Las principales amenazas están dadas por la aparición de nuevos competidores y la posibilidad de apertura de importaciones a grandes marcas internacionales.

Vemos también que el poder de negociación con nuestros proveedores va a ser bajo por nuestros bajos volúmenes iniciales de fabricación, esto aplica tanto a proveedores de materias primas como de taller de confección, en principio no podremos trabajar con grandes proveedores mayoristas y tendremos que trabajar con talleres más chicos. Si bien esto implica costos más altos también tiene sus puntos a favor ya que estos proveedores trabajan de forma más artesanal y tienen mayor flexibilidad cuando tengamos que proponer cambios en diseños.

El poder de negociación de nuestros clientes va a ser muy bajo ya que en este tipo de retail por usos y costumbres no existe lugar para la negociación en cada compra puntual con el cliente final.

9. El modelo de negocios

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para organizar y definir el modelo de negocio de una empresa.



Propuesta de Valor

Nuestra propuesta consta de ser la mejor opción de indumentaria para usar en el hogar, acompañado de una posibilidad de compra online muy fácil y rápido y con garantía de satisfacción.

Recurso claves

Nuestra producción se va a encontrar terciarizada, nuestros recursos claves van a ser las personas que gestionen el desarrollo de producto, las ventas, y la coordinación logística de entrega de ventas online.

Socios Claves

Nuestros socios claves y estratégicos serán nuestros proveedores de materias primas y servicios de confección, también desarrollaremos alianzas con casas de decoración donde ellos podrán aportar valor a su negocio con una propuesta más amplia de productos y cobrando una comisión por la venta de nuestros productos.

Nuestro proveedor de servicios de confección va a ser Moróntex¹¹, este taller se dedica a la confección integral de prendas para pymes y emprendedores, brindan una amplia gama de servicios que incluye:

- Servicio de bordado de alta calidad
- Desarrollo de Moldería
- Tizado
- Digitalización
- Corte
- Confección

Elegimos este taller por sus referencias, también tenemos alternativas en caso que este proveedor no se ajuste a nuestras necesidades. Por ejemplo Brestex o Colpo di Fortuna¹². La web semillero textil¹³ también cuenta con gran cantidad de proveedores textiles que podrán ser de utilidad.

Canales de ventas

Nuestro negocio tendrá fuerte foco en la venta online, y también contaremos con un showroom.

Para la venta online tendremos nuestro sitio online desarrollado en tienda nube, y adicionalmente también tendremos mercadoshops de mercadolibre y Tiendas de Instagram Commerce.



El modelo de negocio completo se encuentra desarrollado a lo largo de este trabajo.

¹¹ <https://www.morontex.com.ar/>

¹² <https://colpodifortuna.empretienda.com.ar/>

¹³ <https://semillerotextil.com/cat/talleres-de-confeccion/>

10. Go to Market Plan

Nuestra estrategia de go to market es la de vender principalmente de forma online mediante stores de Instagram, tienda nube, y mercadolibre.

Para la estrategia de growth queremos que el crecimiento se desarrolle de forma controlada y lineal, de forma de poder cumplir con la demanda y poder actuar ante posibles desvíos en la producción o logística.

Pretendemos que las ventas estén impulsadas por publicidad en Instagram y por el boca a boca, generando una comunidad online, donde los usuarios puedan dar su opinión y calificar nuestros productos.

Como característica innovadora para este tipo de negocios vamos a permitir que los usuarios den una puntuación a cada prenda junto con una breve reseña.

Tendremos una estrategia de pricing competitiva, buscamos ofrecer un producto de calidad al igual que en un shopping pero a un valor sustancialmente más bajo. Esto será posible gracias a nuestros bajos CAPEX y OPEX comparativamente con las marcas que están en los shoppings.

La estrategia de fidelización de clientes estará basada en nuestra atención personalizada, garantía de satisfacción con posibilidad de cambios o devolución del dinero, y un programa de recompensas que estimule nuevas compras ya sean para uso personal o para regalos.

Utilizaremos el email marketing para mantener actualizados a nuestros potenciales clientes sobre promociones y lanzamientos de nuevas colecciones. La estrategia de email marketing será personalizada y evitaremos cansar a nuestros suscriptores enviando mail únicamente cuando tengamos información nueva y que les pueda ser útil.

Lanzaremos nuestro negocio con la apertura de 1 local en Recoleta, y luego tendremos nuevas aperturas previstas para los años 3,4 y 5.

Embudo de ventas

El embudo de ventas es una herramienta que sirve para visualizar el proceso de ventas en una organización; así se podrá identificar cuán ágil es el camino desde que un cliente potencial conoce un producto o servicio hasta su decisión de compra.

Normalmente, un embudo o funnel de venta se divide en 3 etapas:

La primera etapa del embudo de ventas es la parte superior. En esta etapa, los clientes potenciales se encuentran en la fase de conciencia.

La segunda etapa del embudo de ventas es la parte media. En esta etapa, los clientes potenciales han pasado a la fase de consideración. Ya han identificado su problema o necesidad y están buscando soluciones específicas.

La tercera etapa del embudo de ventas es la parte inferior. En esta etapa, los clientes potenciales han pasado a la fase de decisión. Ya han identificado una solución y están evaluando si es la mejor opción para ellos.

1. Atraer

Buscaremos atraer a nuestros clientes por medio de publicidad en Instagram, google, y redes sociales. Las personas que estén buscando loungewear en argentina podrán entrar con un click a nuestra página web donde encontrarán todos nuestros diseños presentados de forma ordenada y con las últimas tendencias del diseño.

Destinamos un presupuesto de 10.000 usd anuales para poder llegar a nuestro SOM determinado de 200.000 mil personas a Instagram ads.

Instagram Ads nos ayudará a poder focalizarnos en nuestros segmentos targets con mayor precisión pudiendo lanzar campañas segmentando por barrio, edad, sexo e intereses.

2. Interactuar

En nuestra tienda online tendrán la posibilidad de interactuar con nuestra propuesta directamente por whatsapp y ser atendidos por un vendedor. O también si lo desean podrán continuar la interacción de forma presencial en nuestro Showroom.

Cada producto además contará con una puntuación y reseñas de clientes sobre los mismos.

La interacción será directa, amable y simple buscando despejar cualquier duda que puedan tener nuestros potenciales clientes.

3. Conversión

Para lograr mayores índices de conversión ofreceremos 100% de garantía de satisfacción a nuestros clientes en todas sus compras. En caso que no estén satisfechos podrán optar por cambiar los productos o hacer una devaluación y recuperar el total del monto de la compra. Tanto el cambio como la devolución se podrá realizar por mensajería o de forma presencial a nuestro showroom.

4. Compra

La compra será un proceso gratificante, simple y sin complicaciones.

Para ello vamos a apoyarnos en 3 pilares, packaging, tiempo de entrega y bienvenida al Club Holiday.

En el momento de realizar la primera compra los clientes recibirán una invitación para adherirse al Club H O L I D A Y, en caso de adherirse nos tendrán que brindar sus datos para que podamos enviarles promociones especiales y adicionalmente accederán a un 10% de descuento en su primera compra.

En los casos de venta online todos nuestros productos serán entregados en menos de 24 horas.

Al recibir la compra nuestros clientes recibirán una bolsa de tela reutilizable con un diseño atractivo, que será la envidia de todos al hacer las compras en el supermercado.

5. Fidelización

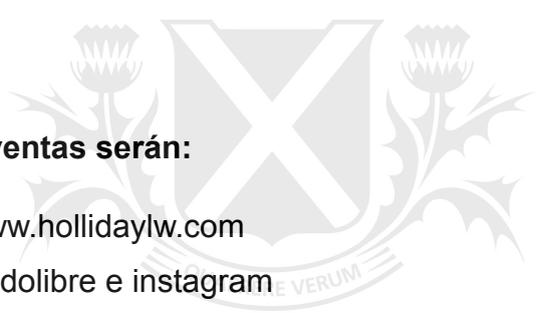
Por medio del club H O L I D A Y buscaremos recompensar y retener a nuestros clientes, algunos de los beneficios que vamos a ofrecer son:

- Semana de descuentos exclusiva para clientes, previo al inicio de la temporada de liquidación, de esta forma los socios del club podrán acceder antes a la liquidación de temporada y tener disponibles una mayor cantidad de productos y talles.
- Envíos gratuitos de compras a domicilio.
- Promociones para fechas especiales, navidad, día del padre, de la madre, etc..

Canales de Venta

Nuestros canales de ventas serán:

1. Tienda online www.holidaylw.com
2. Tienda en mercadolibre e instagram
3. Showroom en Recoleta



Universidad de
SanAndrés

11. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply Chain

La industria de la moda tiene dos temporadas que marcan el ritmo de producción Primavera - Verano y Otoño - Invierno.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Temporada												
	Verano		Liquidación Verano	Invierno				Liquidación Invierno	Verano			

Para poder tener lista la producción y campañas de marketing para el principio de cada temporada el proceso de diseño y producción deberá comenzar al menos 6 meses antes del inicio de cada temporada.

Como nuestros productos son pensados para usar dentro del hogar tendremos los tipos de prendas que vamos a confeccionar son similares, la principal diferencia estará en las materias primas que utilizamos, en invierno géneros más pesados y abrigados y para verano telas más livianas que permitan una mejor respiración.

Nuestro proceso de cadena de suministro estará compuesto por

1. Proveedores de materias primas

Nuestra materia prima principal será el tejido de punto de algodón y otras fibras. En la etapa inicial tendremos que recurrir a proveedores minoristas de tejidos nacional e importados, algunos de los proveedores con mejor variedad y calidad son Andeslan, BrandTex y Albatelas.

2. Talleres de confección

Toda nuestra producción estará tercerizada a talleres de confección de

producto terminado. Buscaremos talleres profesionales que puedan recrear nuestros diseños a la perfección con terminaciones de calidad y que puedan cumplir con nuestros pedidos en tiempo y forma. Los plazos normales de confección van de 30 a 45 días por lo que deberemos trabajar con stocks críticos y puntos de reposición para cada producto.

El taller además tendrá asignada la tarea de colocar las etiquetas y bordados en las prendas y entregarlas con el packaging de nuestra marca. Por lo que deberemos abastecer a nuestro proveedor con la materia prima y además estos materiales.

Para la producción inicial el taller seleccionado es Moróntex, como mencionamos anteriormente es un taller que se dedica a trabajar con pymes y emprendedores y brinda un servicio de confección completo que incluye realización de moldes, corte, confección y bordados de alta calidad.

Elegimos este taller por sus referencias, también tenemos alternativas en caso que este proveedor no se ajuste a nuestras necesidades. Por ejemplo Brestex o Colpo di Fortuna¹⁴.

3. Logística de abastecimiento

La logística de abastecimiento será realizada con utilitarios medianos de empresas de transporte tercerizadas. Si bien el transporte de la mercadería es tercerizado buscaremos la forma de controlar con personal propio todas las entregas de materia prima e insumos.

4. Showroom / Depósito

Nuestro Showroom también cumplirá la función de depósito y en el mismo realizaremos un último control de calidad.

¹⁴ <https://colpodifortuna.empretienda.com.ar/>

Con el stock disponible en depósito responderemos a la demanda por ventas en nuestro sitio online y showroom.

5. Logística de ventas

La logística de ventas tendrá dos modalidades:

Caba: Reparto propio en moto

GBA e interior del País: Mercadoenvíos.

Con este esquema podremos garantizar que las entregas se realicen en tiempo y forma.

Recursos Clave

Nuestros recursos claves serán los miembros fundadores, agencia de marketing y personal de ventas.

Los socios fundadores tendrán a cargo la responsabilidad estratégica de la gestión de todas las actividades del emprendimiento. Las funciones de cada uno se encuentran detalladas en el punto 13. Equipo Emprendedor.

La agencia de marketing tendrá a cargo el diseño de nuestra tienda online, campañas de marketing, generación de contenido para redes y acciones con otras marcas que potencien la marca. Como buscamos que nuestro principal canal de ventas sea nuestra tienda online tendremos que tener acciones diarias que promocionen nuestro productos a nuestro segmento target.

Nuestro personal de ventas será la cara de nuestra marca por lo que tendrán que brindar un trato personalizado y profesional. Buscaremos perfiles proactivos y cordiales para que se sientan parte del proyecto, les brindaremos capacitación en ventas y tendrán participación en las ganancias. Buscamos que generen relaciones de confianza con nuestros clientes y que sean parte de nuestra marca.

12. Implementación del negocio

Estrategia de implementación

La estrategia de implementación de HOLIDAY tendrá 2 etapas para los primeros 5 años. La primera etapa “Salida al Mercado” será hasta el año 2, y la segunda etapa irá desde el año 2 hasta el año 5 que se llamará “Expansión”.

Primera Etapa:

La salida al mercado se realizará en el mes 6 de comenzado el emprendimiento, esta etapa incluye el desarrollo de marca, plan de marketing de salida al mercado, diseño y producción de primer temporada de producto, puesta en marcha de showroom y tienda online.

Nuestras base de operaciones y showroom estará en Recoleta, escogimos este barrio dado que la mayoría de sus habitantes son familias clase ABC1 y hay registros de otros proyectos que comenzaron como microemprendimientos en este barrio y luego se expandieron a centros comerciales y otras ciudades del País, como por ejemplo Elepants, Posco y Oh Pima.

La estructura operativa inicial se encuentra detallada en el Punto 13.

Objetivos para el 2do año:

- Posicionar a Holiday como la primera marca de Loungewear de Argentina.
- Definir modelo de negocio con potencial para la segunda etapa de expansión.
- Alcanzar un volumen de ventas de 4.000 prendas anuales.
- Definir locación para la apertura del segundo local de la marca.
- Obtener beneficios por 5.400 USD
- Pagar un salario de 9.000 USD anuales a cada socio fundador, equivalente al 50% del sueldo estimado.

Segunda Etapa:

La segunda etapa del negocio contempla un plan de expansión orgánica con apertura de locales en CABA en Belgrano y Palermo, en Zona Norte en San Isidro y Nordelta para el año 4.

Esta etapa nos permitirá dar un salto en nuestras ventas y ganancias lo que nos permitirá trabajar con proveedores y talleres mayoristas con estándares superiores de calidad.

La apertura de los nuevos locales estará acompañada de campañas de marketing específicas para los barrios donde realizaremos las aperturas.

La estructura operativa para esta segunda etapa, se ampliará sumando un Encargado y Vendedor para cada Showroom.

En las oficinas centrales sumaremos un Jefe de Ventas, que tendrá la responsabilidad de coordinar las Ventas Online, y físicas de los locales.

Objetivos para el 5to año:

- Apertura de 3 locales, alcanzando un total de 4 en , Recoleta, Palermo, Belgrano , San Isidro y Nordelta.
- Alcanzar ventas de 16.000 prendas anuales.
- Realizar una inversión en marketing de 14.000 USD.
- Obtener beneficios anuales de 60.000 USD.

13. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por Judith Illanes y Pablo Paz.

Judith es Diseñadora de Indumentaria UBA, comenzó su carrera trabajando para marcas y hace 10 años que trabaja de forma independiente en diseño y confección de producto de indumentaria y accesorios de moda. Su vasta experiencia incluye un profundo conocimiento y relaciones con proveedores de materia prima y talleres de confección.

Pablo es Ingeniero Industrial, actualmente es el responsable de la logística de una empresa naviera y anteriormente se desempeñó en las áreas de compras y calidad en empresas de Oil & Gas.

Tiene experiencia en gestión de proyectos, logística, e implementación de sistemas. Su espíritu emprendedor lo llevó en sus años de facultad a fabricar tablas de kite y ser uno de los primeros importadores de cigarrillos electrónicos del país. Le apasiona el rubro textil y su sueño es tener su propio negocio.

Estructura directiva

Las decisiones estratégicas serán tomadas en conjunto por los socios fundadores.

Las áreas claves de la compañía son desarrollo de producto, marketing y ventas, dichas áreas serán dirigidas por los socios fundadores.

El esquema inicial de trabajadores de la empresa incluye a sus fundadores quienes estarán abocados de forma full time, 1 empleado abocado a la venta presencial en showroom y otro empleado será el responsable de venta online, tareas administrativas y coordinación logística.

Operativamente las responsabilidades se han asignado de la siguiente manera:

Judith Illanez: Responsable de Diseño, Desarrollo de Producto y Marketing

Pablo Paz: Responsable de Ventas, Contabilidad y Finanzas y Servicio al Cliente

Empleado 1: Responsable de atención al cliente en Showroom

Empleado 2: Responsable Administrativo, Ventas Online y Coordinación Logística



Universidad de
SanAndrés

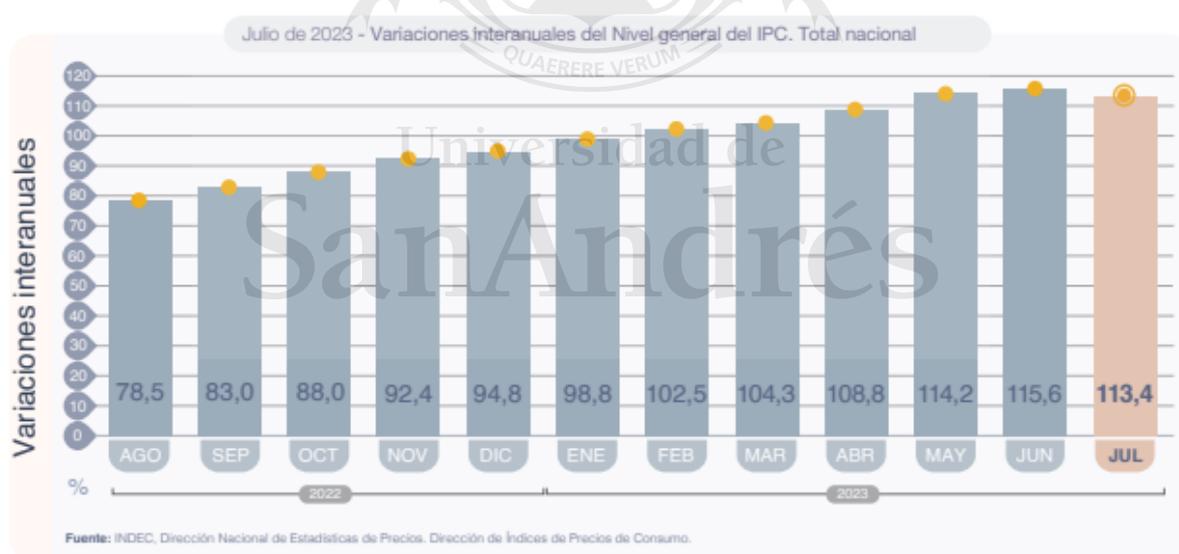
14. Requerimientos de inversión y resultados esperados

Contexto macro y microeconómico

En esta sección evaluaremos la coyuntura económica de la Argentina y como la misma puede impactar en el emprendimiento.

Inflación

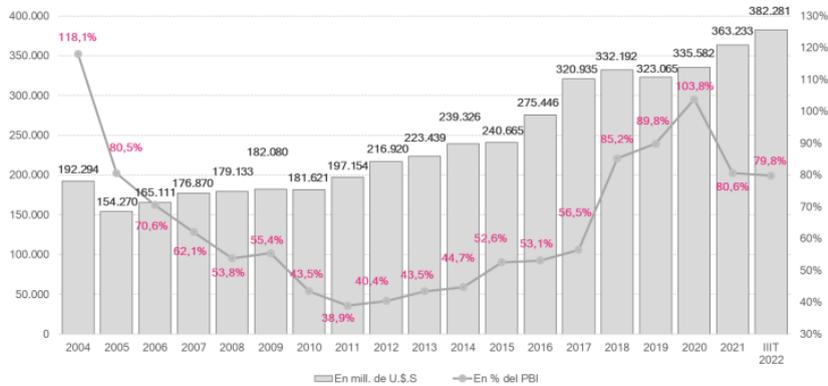
La inflación ha sido uno de los problemas más grandes en Argentina durante los últimos años, si bien el gobierno ha tomado medidas para controlarla las mismas no han sido efectivas. Sin dudas la inflación de los próximos años nos marcará el ritmo de actualización de precios y costos, y deberemos asegurarnos de ser precisos y cuidadosos en este aspecto con el fin de poder cumplir nuestros objetivos.



Deuda Externa

Argentina tiene una deuda externa significativa y se encuentra en constantes negociaciones con sus acreedores. Estas negociaciones muchas veces generan especulaciones sobre un posible cese de pagos y default lo que podría terminar en una crisis económica.

➤ Evolución de la Deuda Bruta de la Administración Central



Tipo de cambio

La Argentina tiene una economía dolarizada y las inversiones están evaluadas en dólares. El tipo de cambio que se dispara frecuentemente afecta a este proyecto en cuanto a previsibilidad, pero comercialmente puede ser positivo ya que nuestros costos se encuentran en pesos y esto hace que tengamos tarifas competitivas respecto a países vecinos como se da actualmente con Brasil, Uruguay, Chile y Paraguay donde se está dando lugar al turismo de compras.

Salarios

El poder adquisitivo de los salarios se ve afectado negativamente mes a mes, La alta inflación ha generado que muchas familias tengan que bajar sus niveles de consumo, existe también una crisis de alquileres de propiedades que ha hecho que los precios de los mismos se disparen. Esta coyuntura afecta negativamente a nuestro segmento target, por lo que deberemos estar atentos a mantener precios competitivos con respecto a nuestros competidores.

Modelo de generación de beneficios

Ingresos

Nuestros ingresos serán generados por la venta de productos de forma presencial y online. Fabricaremos nuestros productos y los venderemos a clientes finales a un precio que cubra nuestros costos y genere un beneficio.

Para el análisis económico usaremos como moneda el dólar estadounidense, si bien el tipo de cambio va a afectar nuestros costos e ingresos, consideramos que para hacer una estimación a 5 años esta es la mejor opción.

Estimación de ingresos por unidad

Realizamos una estimación de los costos por cada prenda promedio standard y nos dió el siguiente esquema de costos y beneficios:

Precio de venta	100.00%	35 (usd)
Confección	41.14%	14.4
Salarios	6.43%	2.3
Costo de venta	8.00%	2.8
Alquileres	8.57%	3.0
Marketing	3.57%	1.3
Otros costos	26.10%	9.1
Beneficio	6.18%	2.2¹⁵

¹⁵ Este beneficio no incluye impuestos.

Estimación de costos

Costos de fabricación

El costo de fabricación se estimó teniendo en cuenta el costo de materia prima, mano de obra y packaging para un Unidad de Producto Estándar. Esta unidad de producto es el equivalente a un pantalón básico, lo utilizamos ya que tiene un precio y costo similar al promedio de la línea de productos que fabricamos.

Los valores estimados se tomaron de proveedores locales en el mes de Septiembre de 2023, se tomaron valores promedios y se hizo un redondeo hasta el múltiplo de 100 superior.

Costo de Fabricación Producto Estándar (Pesos ARS)	
Materia Prima	\$3,500
Mano de Obra	\$3,000
Bordado	\$1,000
Packaging	\$1,000
Total	\$8,500
Total USD	\$12

Sueldos

Para el primer año no se consideraron salarios para los miembros fundadores. A partir del segundo año se contemplaron costos de salarios de 1500 usd para cada uno de ellos.

Para el cálculo de los salarios se tomaron valores de referencia de [glassdoor.com](https://www.glassdoor.com)¹⁶, a los montos brutos determinados se les sumó un 25% que corresponden a:

- 10,17% en concepto de jubilación
- 1,5% con destino al Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP)
- 0,5% para la Administración Nacional del Seguro de Salud (ANSSAL)
- 4,44% en concepto de asignaciones familiares, y
- 6% para cubrir obra social.

¹⁶ www.Glassdoor.com

Showroom

Se estimó un costo de apertura de 5000 usd por local que corresponde a equipamiento y decoración. Para el alquiler se fijó un presupuesto de 1200 usd, este monto incluye el alquiler y todos los servicios e impuestos asociados.

Key Drivers del negocio

Nuestro key driver serán las ventas que estarán apalancadas por nuestros gastos en marketing

Punto de equilibrio / Break Even

Nuestro punto de equilibrio estará en las 3500 ventas del producto estándar anuales en el segundo año.

Profit & Loss

Estimación de ganancias y pérdidas para los primeros 5 años, se contempla la apertura de locales en los años 1, 3,4 y 5.

Todos los valores están expresados en USD.

EERR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades vendidas	1,500	4,000	8,000	12,000	16,000
Cantidades fabricadas ¹⁷	1,800	4,800	9,600	14,400	19,200
Precio unitario de venta estimado	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35
Costo de producto terminado	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12
Ingresos					
Ingresos totales	\$52,500	\$140,000	\$280,000	\$420,000	\$560,000
Costo total de fabricación	\$21,600	\$57,600	\$115,200	\$172,800	\$230,400
Beneficio bruto	\$30,900	\$82,400	\$164,800	\$247,200	\$329,600

¹⁷ Se estima que un 20% del material no logra ser vendido, este material será donado a ONGs.

Costos operativos					
Salario Fundador 1 Producto y Calidad	\$9,000	\$9,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000
Salario Fundador 2 Ventas y Logística	\$9,000	\$9,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000
Otros Salarios	\$7,200	\$14,400	\$28,800	\$43,200	\$50,400
Comisión por venta 8% (Publicación y envío)	\$4,200	\$11,200	\$22,400	\$33,600	\$44,800
Alquileres	\$6,000	\$12,000	\$24,000	\$36,000	\$48,000
Costo Bancarios 4%	\$2,100	\$5,600	\$11,200	\$16,800	\$22,400
Marketing	\$10,000	\$10,000	\$12,000	\$12,000	\$14,000
Logística de abastecimiento	\$1,000	\$2,880	\$5,760	\$8,640	\$11,520
Gastos operativos totales	\$48,500	\$74,080	\$140,160	\$186,240	\$227,120
EBIT	-\$17,600	\$8,320	\$24,640	\$60,960	\$102,480
Impuesto a las Ganancias 35%	-\$6,160	\$2,912	\$8,624	\$21,336	\$35,868
Resultado Neto	-\$11,440	\$5,408	\$16,016	\$39,624	\$66,612
<i>Todos los valores están expresados en USD</i>					

Requerimientos de inversión y financiamiento

El proyecto requerirá una inversión de 25.000 USD que será financiada por el grupo emprendedor. Este valor incluye la inversión inicial y la pérdida operativa que arroja el año 1.

La inversión inicial se recuperará a mediados del año 3.

FFL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto	-\$11,440	\$5,408	\$16,016	\$39,624	\$66,612
Inversiones					
Diseño de marca y registro	\$2,000				
Inscripción y habilitaciones	\$2,000		\$1,000	\$1,000	\$1,000
Equipamiento	\$2,000		\$1,000	\$1,000	\$1,000
Tienda Online	\$2,000				
Apertura Showroom	\$5,000		\$5,000	\$5,000	\$5,000

Total Inversiones	\$13,000	\$0	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Flujo de Fondos Libre	-\$24,440	\$5,408	\$9,016	\$32,624	\$59,612
Tasa de Descuento	18%				
VAN	\$31,544				
TIR	59%				
<i>Todos los valores están expresados en USD</i>					

Costo de salida al mercado

Para determinar el monto necesario para emprender el proyecto se tuvieron en cuenta las inversiones en activos así como los gastos operativos necesarios para la fabricación de la primera temporada de indumentaria.

Inversión Inicial	
CAPEX	
Diseño y registro de marca	\$2,000
Inscripción y habilitaciones	\$2,000
Equipamiento	\$2,000
Tienda Online	\$2,000
Apertura Showroom	\$5,000
Total Capex	\$13,000
OPEX	
%30 de Fabricación	\$6,480
Alquiler Showroom	\$1,000
Total Opex	\$7,480
Total	\$20,480

15. Condiciones para la viabilidad de negocio y Viabilidad financiera del negocio

Para proyectar la viabilidad del negocio se tomaron valores reales y las estimaciones fueron realizadas de forma conservadora.

En el punto 14 se determinó un inversión inicial de 25.000 usd para poder afrontar las inversiones en activos y gastos operativos.

Para finales del tercer año habremos recuperado la inversión inicial y contaremos con un beneficio de 22.400 USD

Para el quinto año se estiman ganancias por 59.000 USD

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Para el éxito y viabilidad del negocio determinamos los siguientes factores críticos.

Situación económica del país

Nuestro producto no es de primera necesidad, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares 2017 2018 realizada por el INDEC los hogares destinan 8% de sus ingresos a la compra de indumentaria.

Una profundización de la crisis económica actual que afecte el poder adquisitivo de la clase media podría hacer bajar el consumo y afectar negativamente nuestras ventas.

Regulaciones a las importaciones de indumentaria

Actualmente se encuentran restringidas las importaciones de indumentaria desde china, en caso de que exista un cambio en estas restricciones se podría ampliar la oferta de Loungewear junto con la incorporación de nuevos competidores.

Análisis del negocio en escenario en contexto pesimista de crisis: Ventas -30% de lo esperado

FFL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto	-\$16,237	-\$6,822	-\$8,445	\$2,933	\$17,690
Inversiones					
Diseño de marca y registro	\$2,000				
Inscripción y habilitaciones	\$2,000		\$1,000	\$1,000	\$1,000
Equipamiento	\$2,000		\$1,000	\$1,000	\$1,000
Tienda Online	\$2,000				
Apertura Showroom	\$5,000		\$5,000	\$5,000	\$5,000
Total Inversiones	\$13,000	\$0	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Flujo de Fondos Libre	-\$29,237	-\$6,822	-\$15,445	-\$4,067	\$10,690
Tasa de Descuento		18%			
VAN	-\$36,502				

En caso que las ventas se vean reducidas en un 30% por un contexto económico adverso u otros motivos vemos como el flujo de fondos es negativo en los años 1 a 4. Esta situación torna al proyecto inviable, deberemos estar muy atentos a cumplir los objetivos de prendas vendidas estimadas para cada año con el fin de garantizar la continuidad del proyecto

Análisis del negocio optimista: ventas +30% de lo esperado

FFL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto	-\$6,643	\$17,638	\$40,477	\$76,315	\$115,534
Inversiones					
Diseño de marca y registro	\$2,000				
Inscripción y habilitaciones	\$2,000		\$1,000	\$1,000	\$1,000
Equipamiento	\$2,000		\$1,000	\$1,000	\$1,000
Tienda Online	\$2,000				
Apertura Showroom	\$5,000		\$5,000	\$5,000	\$5,000
Total Inversiones	\$13,000	\$0	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Flujo de Fondos Libre	-\$19,643	\$17,638	\$33,477	\$69,315	\$108,534
Tasa de Descuento		18%			

VAN	\$99,589				
-----	----------	--	--	--	--

Con un incremento del 30% de las ventas vemos cómo el negocio crece año a año en rentabilidad, incrementando de forma proporcional los márgenes de beneficios.

Aspectos legales y regulatorios

La empresa será creada como una SRL a nombre de los socios fundadores, es más sencillo de crear y operar que una Sociedad Anónima

En cuanto a impuesto se deberán pagar tres impuestos principales:

Impuesto a las ganancias, se paga de forma anual a la AFIP y tiene una alícuota del 35%.

Ingresos Brutos, este impuesto se pagará en CABA ya que es donde estará radicado el negocio.

Por último se pagará el IVA, es un impuesto indirecto que afronta el usuario final donde nuestro negocio actuará como agente de retención, únicamente se pagará a la AFIP la diferencia entre el crédito y débito de IVA:

La marca estará registrada en el Registro INPI , Instituto Nacional de Propiedad Intelectual.

Los locales deberán contar con habilitaciones comerciales municipales, a diferencia de otros rubros, los locales de ropa son unos de los más sencillos de habilitar.

16. Fuentes y Bibliografía

- Abraham Maslow (1943), “A Theory of Human Motivation”
- Osterwalder, A. (2014), “Value Proposition Design”
- Liam Fahey y V.K. Narayanan (1968), “Análisis Pestel”
- Michael Eugene Porter (1979), “5 Fuerzas de la competencia”
- Albert Humphrey (1960), “Matriz FODA”
- INDEC (Junio 2023), Encuesta nacional de centros de compras.
- INDEC (2017-2018), Encuesta nacional de gastos de hogares.
- CIAI Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/>
- CACE: Cámara Argentina del Comercio Electrónico
<https://cace.org.ar/>
- Revista Vogue (2021) El Loungewear es el nuevo negro
<https://www.vogue.mx/moda/articulo/loungewear-como-usarlo-dentro-y-fuera-de-casa>
- Fashion Network (Feb 2022) Loungewear drives SS21 product mix as consumers prioritize comfort
<https://www.fashionnetwork.com/news/Loungewear-drives-ss21-product-mix-as-consumers-prioritise-comfort,1275807.html>
- Guía de Proveedores Textiles Infotextil
<https://www.infotextil.com.ar/>
- Semillero textil
- <https://semillerotextil.com/>

17. Anexos

- Anexo I: Encuesta de validación.



MBA: Trabajo Final de Graduación

Hola!

Estamos trabajando en nuestro trabajo final y nos gustaría conocer tu opinión para entender mejor el negocio de Loungewear.

Muchas gracias por responder!

Judith Illanes y Pablo Paz

pablo.paz.bsas@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

 No compartido



* Indica que la pregunta es obligatoria

Loungewear: Ropa cómoda y funcional para estar en el hogar



¿Con qué género te identificas ? *

- Mujer
- Hombre
- Otro



¿Rango de edad? *

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-46 años
- más de 47 años

El Loungewear es ropa cómoda, funcional y con estilo para estar en tu casa. *
¿Lo adoptarías?

- Seguro, me encanta la idea y siento que lo necesito.
- Creo que sí, me gustaría tener un conjunto de este estilo de ropa.
- No estoy seguro, si consigo algo que me guste a buen precio podría probar.
- No lo adoptaría, con lo que tengo estoy bien.

Universidad de
San Andrés



¿Cuán importante es para vos estar con ropa cómoda en tu casa? *

Poco importante

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Muy importante



Universidad de
San Andrés



¿Cuán importante es para vos estar vestido con estilo y canchero en tu casa? *

Poco importante

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Muy importante



Universidad de
San Andrés



Qué estilo de Loungewear elegirías? *

Podes elegir mas de una opción



Pijama



Deportivo



Clásico relajado

Formal



Si tuvieras que comprar loungewear, cuán importante sería para vos la marca? *

Poco importante

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Muy importante



Universidad de

San Andrés

Si tuvieras que comprar Loungewear, con cuál de las siguientes frases te sentís mas identificado? *

- Busco la mejor calidad, no me fijo en el precio.
- Quiero que la calidad sea muy buena, y estoy dispuesto a pagar un poco más por ello.
- Busco una calidad aceptable y un buen precio
- Busco el mejor precio, como es ropa para estar en mi casa, no importa mucho la calidad.



Como te gustaría que te quede? *



Slim fit



Regular fit



Over size



Enviar

[Borrar formulario](#)

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



MBA: Trabajo Final de Graduación

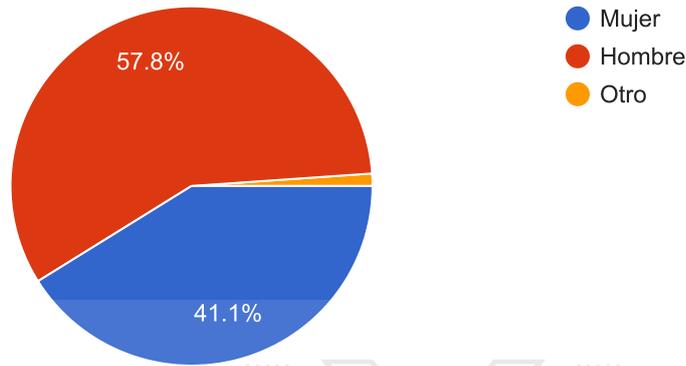
90 respuestas

[Publicar análisis](#)

¿Con qué género te identificas ?

[Copiar](#)

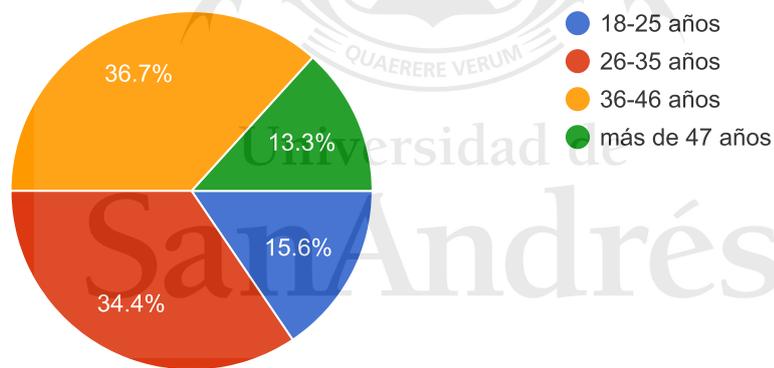
90 respuestas



¿Rango de edad?

[Copiar](#)

90 respuestas

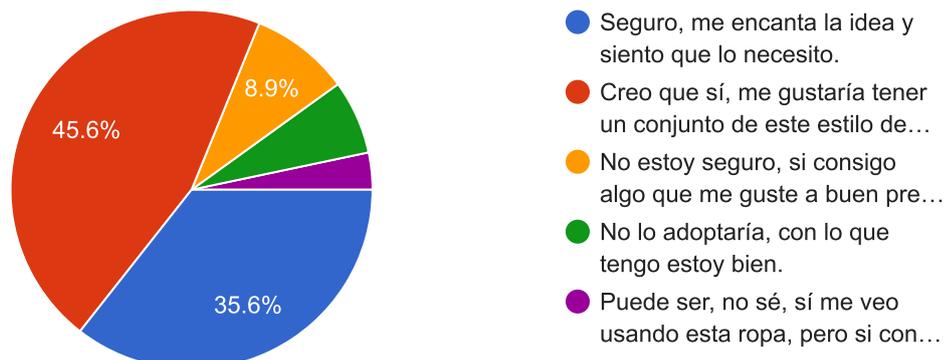


El Loungewear es ropa cómoda, funcional y con estilo para estar en tu casa.

[Copiar](#)

¿Lo adoptarías?

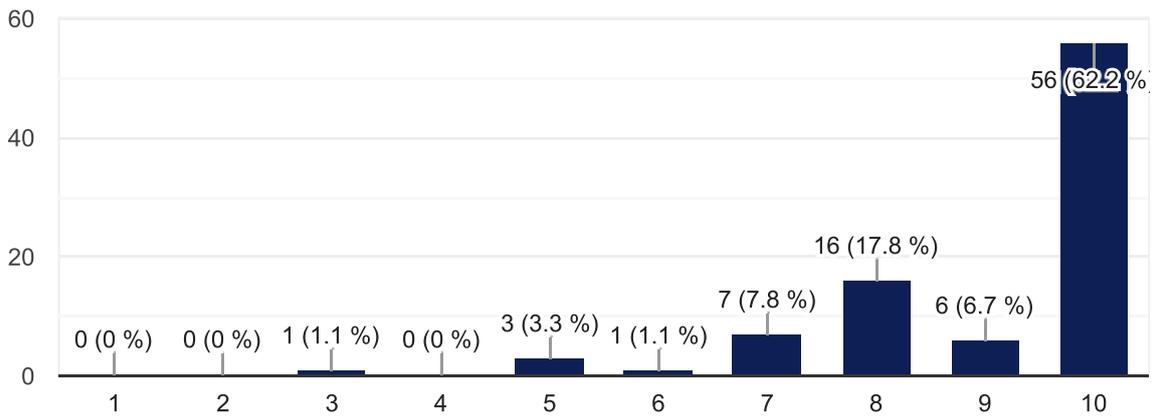
90 respuestas



¿Cuán importante es para vos estar con ropa cómoda en tu casa?

 Copiar

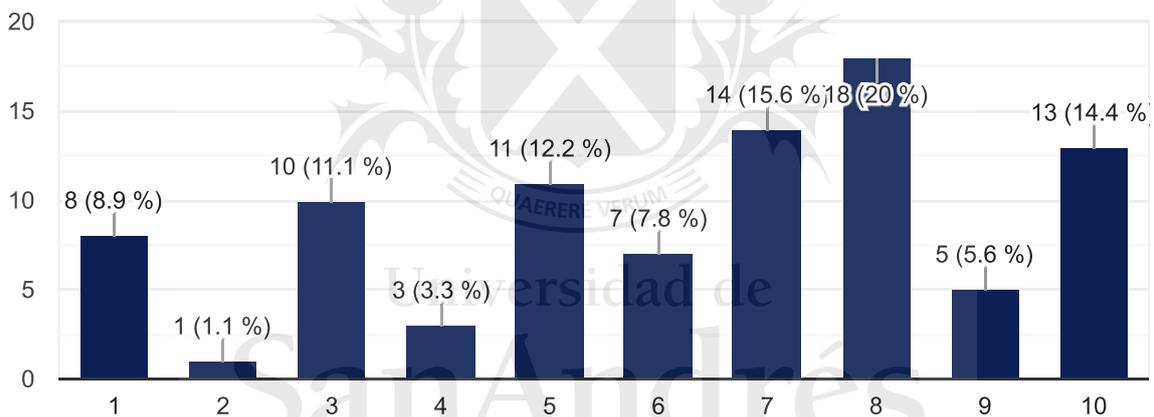
90 respuestas



¿Cuán importante es para vos estar vestido con estilo y canchero en tu casa?

 Copiar

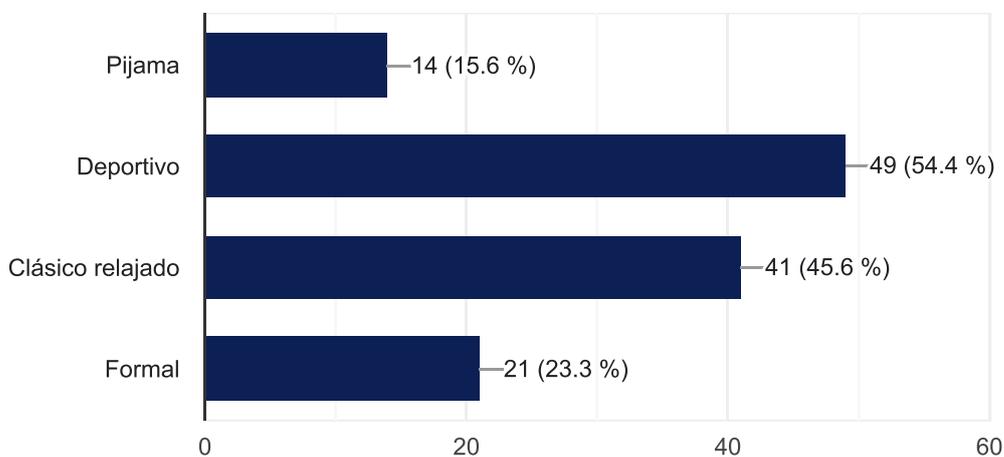
90 respuestas



Qué estilo de Loungewear elegirías?

 Copiar

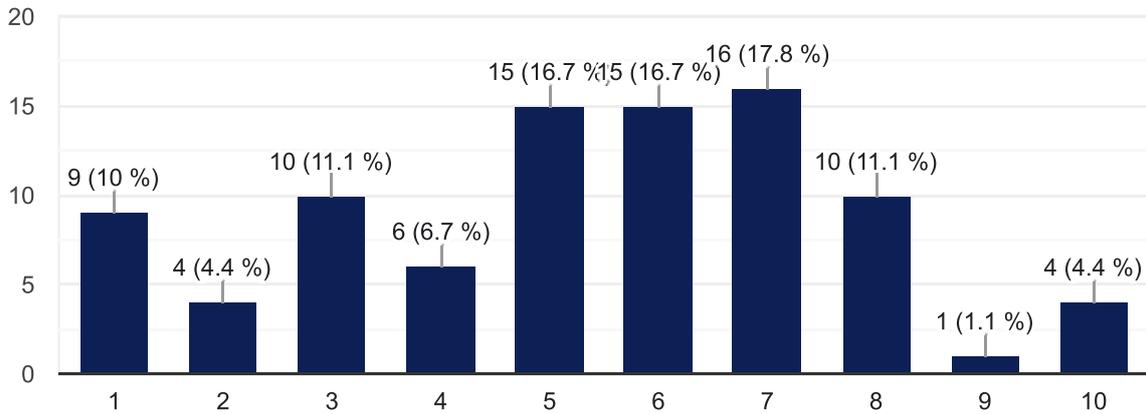
90 respuestas



Si tuvieras que comprar loungewear, cuán importante sería para vos la marca?

 Copiar

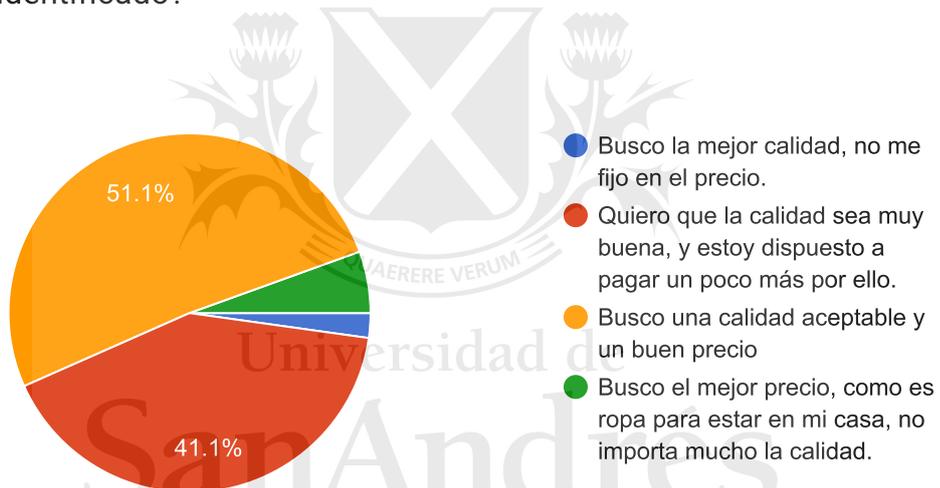
90 respuestas



Si tuvieras que comprar Loungewear, con cuál de las siguientes frases te sentís mas identificado?

 Copiar

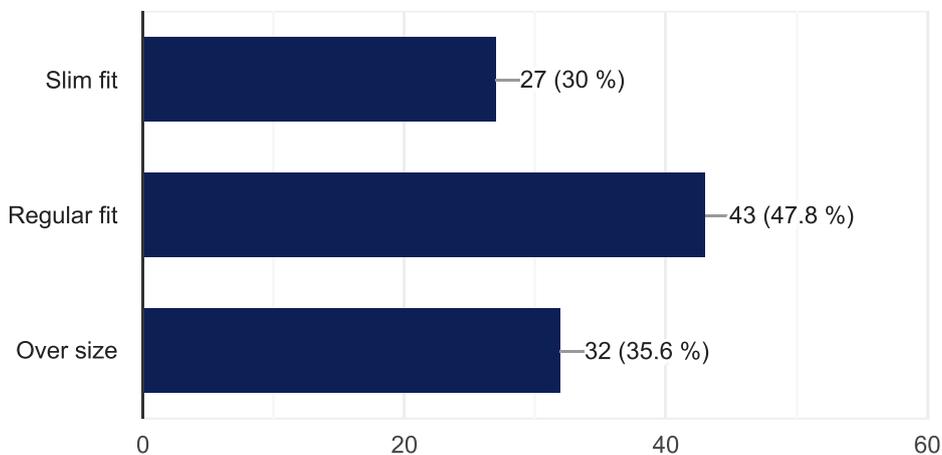
90 respuestas



Como te gustaría que te quede?

 Copiar

90 respuestas



ANEXO C

**EXECUTIVE MBA
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
DIFERENCIAS ENTRE TRABAJOS RELACIONADOS A UN MISMO PROYECTO**

NOMBRE DEL PROYECTO Holiday Loungewear
NOMBRE Y APELLIDO DEL ALUMNO Pablo Paz
NOMBRE DEL COMPAÑERO DE EQUIPO Judith Illanez

Considerando que las partes claves de un trabajo son: objetivos, aportes y conclusiones y que los trabajos realizados sobre una misma idea de negocio deben estar diferenciados en base a alguna de las siguientes alternativas:

- 1- Apuntar a segmentos de mercado distintos, con propuestas de valor diferenciadas.
- 2- Apuntar a distintos mercados geográficos (ejemplo local y LATAM) donde los desafíos de implementación sean claramente distintos.
- 3- Tener claras diferencias en otros aspectos del modelo de negocios, que justifiquen dos trabajos distintos (por ejemplo, en la estrategia de go to market, y/o en la organización y recursos necesarios para el diseño y producción de la propuesta de valor)

Explique al jurado que evaluará el mismo, las diferencias en;

1- OBJETIVOS

Este trabajo tiene como cliente a consumidores finales, el trabajo a realizar por Juidth tendrá como clientes a grandes empresas que quieran brindar a sus empleados estas prendas para hacer como homeoffice como un beneficio al empleado.

2- APORTES

3- CONCLUSIONES

4- FUENTES DE DATOS UTILIZADAS



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés

2. Ne



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés

5. Mer

Merca



Universidad de
San Andrés

6. Go



Universidad de
San Andrés

7. Fin



Universidad de
San Andrés

8. An



Universidad de
San Andrés

9. An



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés